

第6章 有識者ヒアリング調査結果

■有識者ヒアリング記録 ～佐野 嘉秀 氏（法政大学経営学部教授）～

1. 我が国における人材不足の動向について

（人材不足の状況）

- 飲食などのサービス業や小売業の正社員では、一般平社員を管理する第一線の管理者（ファーストラインマネージャー：FLM）層が足りないと聞く。一部パート社員で補えるが、基本的にはフルタイムの正社員のポジションになる。その働き方を工夫しなければそのポジションにおける人材不足がさらに深刻化するのではないかと。
- これらの業種では非正社員を増やしており、正社員は少数精鋭化している。そのため、正社員は、長時間労働であったり、土日が休めないことになり、人が辞めてしまう。定着管理の段階でつまづいている企業が多い。そういうところは人材不足に陥りやすいと考える。労働時間管理も含めて人材活用のあり方を見直す必要がある。
- パート社員の仕事内容も高度化しており、リーダーパート層ではフルタイムに近くなるため1人抜けると短時間パートで埋めることが難しい。

（人材不足の背景）

- 景気回復による労働力需要の高まりと少子高齢化の進展に伴う労働人口の減少が二重の要因となっている。
- 人材不足の企業では、人材活用のあり方にも見直しが求められる。例えば、スーパーなどでは店長になるまでに10～15年かかるようだ。大卒新卒者で10年以上経たなければ店長になれないとすると、入社に躊躇する大卒者も少なくないのではないかと。良い人材を採用し、定着させるには、もっと速く店長になれたり、早めにバイヤーなど店舗にいらなくてもよい仕事に配置したりするなど、キャリアのあり方を変えることも検討の余地があろう。いずれにせよ、人材活用のあり方全体を再検討する必要があると思われる。
- サービス業や小売業の店舗レベルの管理者は男性が多く、そこに女性を活用したいという動きはある。しかし、現状ではワーク・ライフ・バランスが実現できていないため、男性も含め人材が定着しない傾向もみられる。
- サービス業や小売業などでも、中小企業と比べると大企業では人材が採用できている。処遇の水準の高さだけでなく、大企業ほど、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、残業をさせないなどの取組がなされていることも大きいのではないかと。

2. 人材不足に対応するための企業の取組について

- （企業の取組の現状とあり方）
- 既に少し述べたが、採用だけではなく、根本的に働き方やキャリアのあり方も含めて人事制度全体を変えていかなければならないと思う。
- 業界全体の意識の持ち方にもよる。変わらうと思えば変化は速いのかもしれない。
- 人材不足を解消するために、採用を増やしたり、採用の方法を工夫したりと従来のやり方の延長線

上で対応する企業と、採用以外の領域も含めて、従来の人材活用のやり方を根本的に変え、採用した人材をいかに活用するかという方向に転換しようとしている企業の2パターンある。

- 人材不足に直面するとまず採用に目を向けることが多いが、人材不足が進行して採用による人材確保が困難になれば、採用した人材の長期的な活用が一層必要になる。そこまで考えられるかどうかのポイントだと思う。それには人材活用のノウハウも必要だが、何よりも企業のトップの意識が変わらなければ難しい。
- 人材確保の方法には採用（Buy）と人材育成（Make）の2通りがあると整理できる。採用して、その後辞められても追加の採用でカバーしてきた企業が、いかに人材蓄積型企業になるかが重要だが、そこまで目を向けていない企業が多いのかもしれない。特に人材不足で苦慮している企業にそういう傾向が強いという印象がある。
- 人手不足で「大変だ」という認識は共有されたとしても、企業が、人材活用全般のあり方まで踏み込んで見直そうとする課題認識をもつとは限らない。
- 業界団体の人事部会などでは、女性活用、高齢者活用などのトピックについて問題意識を持った各企業の人事担当者が議論している。そうした場では、人事管理全体を変えていくには全社的な動きがなければできないとの意見も聞く。採用に留まらず、労働時間管理等も含めた人材活用のあり方について、全社的に話し合うことが重要と思われる。
- 人材不足を背景に、従来より多くの企業が、定年後の再雇用を含めた高齢者の活用を考えたり、女性活用を考えたりすることになっている。高齢者や女性を一層活用しようとするれば、これまで以上に労働時間管理も含めて変えていかなければならない。そこまで手を打っていけるかどうかが重要だ。

（ポテンシャル採用と労働力の流動化）

- 中途採用の場面でも、育成を念頭に置いた採用（ポテンシャル採用）が広がる方が、採用側も転職側も選択肢が増える。成長途上にあって労働力需要の高い企業に円滑に人を動かすことを考えた場合、業種や職種を超えて柔軟に人が移動できることが大事。そのためには、採用時のマッチング精度を上げることを重視するよりも、採用後の育成を念頭に置いたポテンシャル採用を重視する企業が増えたほうがいい。労働市場の活性化と、人材育成とセットで採用を考えるポテンシャル採用とは矛盾しないし、むしろフィットすると考える。
- 採用人材のスキルの見きわめは簡単ではない。そのリスクを補完するためには育成や定着を進める体制を整える必要がある。内部労働市場のほうで得られる情報の質は高く、また人材育成を通じて適切な人材を確保できると考えられる。
- 採用場面でのマッチングの効率を追求するのであれば、職務給化をはかることで企業横断的な職務別の賃金相場をつくり、外部労働市場を発達させるとともに、社外の人材を受け入れやすくするため企業ごとの人事管理の個性をなくしていく方向もありうる。しかし、大企業を中心として内部労働市場のメリットを手放したくないはずなので、その方向にはなかなか動かないだろう。
- 人を育成して確実な人材を使うメリットは大きい。とはいえ、企業が衰退するときには人が離れるし、成長するときには人材が必要なので適度な流動化は必要だ。内部育成と矛盾しない採用が重要で、ポテンシャル採用はそうしたものであろう。
- 募集時の職種条件を緩和し、応募者の母数を増やして人材を確保しようとする場合、採用後に人材育成することが必要になる。中途採用者だけのために育成の仕組みを用意するとするとコストがか

かるが、内部労働市場において既に雇用している人材に対して行っている人材育成のノウハウの延長線上（配置転換など）で考えれば難しいことではない。中途採用の人材も、内部の社員の育成と同じルートに乗せることができるかどうかだ。

（企業の取組事例）

- 飲食サービスや小売業などは、離職率が高く、人材確保が困難とされる業種である。それゆえに、他方で、人材確保に向けた様々な取り組みが見られる業種でもあろう。
- 例えば、飲食サービス業の全国チェーンの某企業では、同業界の経験者を中途採用する場合、社長室で 1～2 年適性を見た上で店舗等に本配属していると聞いた。育成や定着の仕組みがあるので、違うところから来ても大丈夫だということだと思う。
- 某小売業では、早くから長期的な人材活用に着目し、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みにも積極的で、実際にも残業が少なく有給休暇が取得されている。そういった基盤があれば、人材確保が安定すると思われる。
- とはいえ、別の某小売業は人材育成に力を入れている優良企業だが、中途採用での人材確保にはあまり期待していないという。過去には何度か実施したが組織文化に合わずにうまくいかなかったとのこと。社員活用に長けた企業であっても、中途採用人材をうまく活用することができない場合もある。

（ワーク・ライフ・バランスの実現への課題）

- 人手不足を抱える企業が、ワーク・ライフ・バランスを実現するには、まずは人が足りない中で残業を減らしていかなければならない。そうした行動はなかなか難しいのかもしれない。しかし、それをしないと、離職率を抑制できず、人材の確保が一層難しくなってしまう。長期的な視点で人材確保を考え、まず残業削減等の取り組みを進められるかどうかが重要だ。
- 女性の管理職が増えて発言力が高まると改善される可能性もある。とはいえ、それも女性の定着が前提となる。そのための働き方の見直しがまずは必要となる。また、もちろん人材確保のためには、女性だけでなく、男性も含めたワーク・ライフ・バランスの実現が重要だ。

3. 中途採用の動向に関する考察

※「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書（平成 26 年 3 月）」を踏まえたコメント

- 中小企業は中途採用がメイン。ただし、大企業も少ないわけではない。つまり、大手も中途採用市場を活用しているため、労働市場がひとたびタイトになれば、中小が人材を採用できなくなるのは自然な話だ。
- 営業を含めた販売、サービス、生産といった現業系といわれる仕事が、中途採用が積極的に行われている職種で、ミドル層（35～45 歳）だけでなく若者でも同じ傾向だと思う。労働集約的なところは人材が不足しがちで、そのために中途採用を重視しているということだろう。
- 製造・非製造の定着率を比べた場合、サービスや販売といった人材への需要が高い業種で定着率が低いのが顕著だ。人が辞めるから採用が必要で、採用したいけれども採用できないという循環が読み取れる。
- 営業、サービス、生産は人材を採用したい職種であり、不足している職種でもある。

- 人材の不足感のある業界は運輸、小売、サービスだ。
- 人材不足を解消するためには業務の効率化、育成、再教育といったように、社内の人材でやりくりし、本当に不足すると若手から採用する。それでも足りなくなると中途採用も考えていく段階に移るのだが、その前に定年後の再雇用で手当てする企業も少なくない。例えば、某大手小売業では事業所にもよるが、近年、あまりパートの新人を採っていない。定年再雇用で手当てできたためだ。このように高齢法の改正に伴い、定年後の再雇用者で融通している企業も見られる。
- 積極的に採用したいのは35歳未満。人材が不足しやすいのは一般社員で、次がFLM（リーダー層や係長層など）。特に小売、サービスなど拠点数の多いところは数が必要で、年齢も35歳ぐらいまで。中途採用でもターゲット年齢は同じ。フラット化が進み、下が広くて上が少ないという組織構造になっており、下層部については人が必要。
- 中途採用＝即戦力と言われるが、35歳未満であれば、ポテンシャルに期待した採用（ポテンシャル採用）も多い。採用後のマッチングに重きを置き、ポテンシャルを考えて育成を念頭に採用するところが増えれば、人材育成と移動が行われる可能性が高い。企業としても、採用後の育成を通じたマッチングを念頭に置いて採用を行わなければ、人材確保が難しくなってくるだろう。人材不足がポテンシャル採用の進む背景にあると考える。ただし、長期的な人材育成プログラムがなければ、ポテンシャル採用を活用することは難しい。
- 採用対象は一般職かFLMが中心で若年層ほどその傾向は顕著。ポストに応じた年齢層を採用する傾向は根強く、例えば課長職では若年層を採用することもない一方、一般職ではミドルを採用しづらい。
- 未経験者の採用に関し、小売や医療福祉など人材不足の業種では若年層だけでは充足できないため、ミドル層の採用も行われているものと見られる。
- ポテンシャル採用の企業では、どの年齢層においても職種経験のない人材が応募できるなど、職種条件を調整している企業が多い。
- ポテンシャル採用のほうが、そうでない企業と比較すると戦力化までにつけられる猶予期間が少し長く1年前後。しかし、転職者自身はすぐに成果を出さなければならないと思っているケースが多く、企業側との間には認識の明確なずれがある。その認識のずれが初期の定着にマイナスの影響を及ぼしたり、転職をしようという意欲にブレーキをかけている可能性がある。そのずれを解消するためには、特にミドル層において、転職後に求められる初期の役割や成果がどのようなものか、具体的事例を示してあげることも必要なのではないか。
- ミドル層の採用については、要件を満たす人材の応募がなかったり、募集職種への応募が少ないといった課題が挙げられている。これらは、人材確保のために採用要件を緩める方向に作用すると思われる。
- ミドル層の転職理由が会社都合の場合、早期退職がもっとも多い。背景として、現状では例えば早期退職と中途採用を同時並行で行っている企業も少なくないようだ。
- 転職先が決定するまでに履歴書送付などでアプローチした企業数は1社がもっとも多く、全体としても多くはない。また、応募から決定まで半月未満と短く、ここぞという企業に応募し、ほかを考えずに決める人が多いようだ。ただし、履歴書を出すまでの企業選択のプロセスは長い可能性はある。アプローチが1社の場合、ハローワークを利用したケースも全体の1/4ほどあったが、仕事上で付き合いのある人から紹介を受けたケースが半分程度ともっとも多かった。
- 在職中に転職先を決めて辞めるケースが多い。離職期間があったとしても、転職先を確保した上で

辞めるために期間が短いため、貯蓄の取り崩しと失業手当だけで離職期間を乗り切っている人が多いと思われる。

- 転職後にも学ぶことは多い。
- 「取引先との人脈形成」、「部下育成の経験」、「交渉の経験」などの経験やノウハウが管理職の仕事に生きていると感じる転職者が多い。
- 多くの人は転職に満足はしているものの、採用時の条件等の明示や、転職後の受け入れ体制や研修制度の不備が課題だと感じている。
- ポテンシャル採用の位置付けによって、今後の労働市場のあり方が変わると思われる。人手不足であれば、育成を念頭に置いた採用に進む可能性がある。育成を念頭に置いた採用であれば採用後の定着を考える必要があり、定着を考えるためには働き方を含めた改革が必要になってくるだろう。ただ、現時点ではそこまで考えている企業はそれほど多くないのかもしれない。
- 日本の場合、転職をネガティブなイメージでとらえる人もいるのだろうが、今回のアンケート調査において、転職経験者自身は、転職してよかったとおおむねプラスの評価をしている。一般に、年齢が上がるにしたがって、転職後の賃金が前職よりも下がる傾向があるのは確かだが、その後にやがて賃金は上がる可能性もあるし、賃金以外の面においても転職をポジティブに捉えることができる情報が必要。

4. その他

（事例として知りたい企業の情報）

- 募集条件から職種経験をはずして採用して、その後定着がいい中小企業。同様に成長している中小企業。ある程度、普遍性を持つような取組やシステムがあれば抽出して整理する。労働時間が短い企業のほか、労働時間が長くてもコミュニティ型企业などいろいろタイプがあると思われる。
- 逆に採用時のマッチングでうまくやっている中小企業も知りたい。

■有識者ヒアリング記録 ～白木 三秀 氏（早稲田大学政治経済学術院教授）～

1. 海外派遣者の実態：ミドルマネジャー／トップマネジャー

（『グローバル・マネジャーの育成と評価』の出版の基となる大規模リサーチ（88 社、約 2200 サンプル）からわかったこと）

- 62 項目にわたって直属の部下に日本の海外派遣者を評価してもらったところ、トップマネジメントもミドルマネジメントも共通して高く評価されているのは「責任感が強い」「コンプライアンスを尊重する」、そして「他部門のことを考える」の 3 つである。共通して低い項目は「現地の文化・慣習にまったく関心を持たない」、「現地の商習慣・ビジネス慣行について関心を持たない」、「現地の言葉を学ぶ姿勢がない」、そして「（本社も含めた）上司に異論があっても主張しない」の 4 つである。
- まったく同じサンプルで、同じ項目についてローカルの上司と日本の派遣者を評価し、統計的にトップとミドルマネジメントを比較したところ、日本のトップマネジメントの方を高く評価している項目は、アジア全体の 2200 サンプルで 1 項目もない。弱いと評価されている項目は「人脈がない」と「現地での交渉力がない」である。ミドルマネジャーについても、日本のミドルマネジメントが統計的に有意に高い項目はゼロである。有意に低い項目は 45 項目もある。つまりほとんどが負けている。
- これを中国、ASEAN、インドと地域別に違いを見ると、いちばん厳しいのは ASEAN だ。その理由としては、ASEAN に日本企業が進出してから既に 30 年以上経過しており、現地の人材が十分に育っていることが挙げられよう。そのために日本人のマネジメントが評価されない。業種による違いは見られなかった（製造業が圧倒的に多いため、業種間での比較は難しい）。日本の派遣者の平均年齢は 46 歳ぐらいである。
- 現在、同様の調査を若い人（20 代、30 代）に対して実施しようとしている。若い人の課題、どういう能力が伸びたのか、伸びる人はどういう人なのかというコンピテンシーを測定しようと考え、企業への協力を依頼しているところだ。能力、異文化リテラシー、専門分野の知識やスキルが伸びたりいろいろな観点から直属の上司に測ってもらい、どのような人が伸びるのかを分析しようとしている。

（グローバルマネジャーが抱える問題の背景）

- 日本の海外派遣者の問題は、低い異文化リテラシーである。英語圏であれば英語を勉強しようとするが、それ以外のところの現地の文化に関心を示さない人が圧倒的に多い。その結果、ローカルの人から有益な情報をもらえなくなる可能性がある。
- 構造的な問題もある。海外派遣となると、本社から子会社への異動となるためポジションが 2 ランク程度上がる。例えば平社員からいきなり課長など部下を持つポジションになってしまい、部下をどのように接してよいかわからない。あるいはミドルマネジャーからいきなりトップマネジャーになってしまい、意思決定を求められるなど、職責が格段に広がるが経験不足からうまく対応できない。メンタルな病気にならないほうが不思議なケースも多い。
- しかし途中で辞める（転職する）日本の派遣者はほとんどいない。もし辞めたとしても個人の理由である。一方、アメリカの派遣者は途中で辞める人が多く、その理由の多くは家族だ。（日本の場合は 3 割が単身赴任。）転職に対する考え方の違いがそのベースにあるだろうし、そもそも日本の

会社は辞めさせてくれない（引き留める）。

- そのほか、海外でローカル（現地の方）と接触する心理的な耐性がないローカルと接してそこから学ぶ姿勢がないことも問題である。

（派遣元企業＝日本本社の反応・認識）

- リサーチ協力企業へはフィードバックを行い、日本と上海でセミナーを開催した。
- 日本の本社の人事担当者は「そのデータは間違っているのではないか」、「あまりにも評価が厳しすぎるのではないか」、「言語・所属年数などのハンディを割り引いて評価していないのでそうなるのではないか」という反応だった。
- ハンディという意味は、赴任は平均 4～5 年で、今回の調査対象者は 3 年程度の人が多く、2～3 年しかない人と、もっと長くいるローカルのマネジャーと比べているのではないかと、現地で赴任期間が短いのでまだ信頼関係ができていないのではないかと、言葉のハンディもあるのではないかとということで、そのハンディで低く評価されているのではないかとというコメントが多く出た。

（アジアに派遣されているミドルマネジャーからトップマネジャー個人への調査からわかったこと（880 サンプル 40 代））

- パフォーマンスの高いミドル～トップの共通因子としては、以下の要素が確認された。
 1. ビジネスエクスパティーズ：ビジネスは専門的な知識とスキルがなければならない。
 2. リーダーシップ：組織を引っ張っていく力と部下の面倒をみる力。
 3. 異文化リテラシー：異文化理解に対するコンピテンシー
 4. 柔軟性：ほかの人の意見を理解し、良いと判断すれば取り入れることができる、あるいは違う考えを持つ人がいるという理解度が高いということ。
- 特にトップマネジャーに必要なのはビジネスエクスパティーズとリーダーシップであった。自分の専門知識・スキルを使い、結果を求めてリーダーシップを発揮するためである。
- ミドルマネジャーに必要なのは異文化リテラシーや柔軟性であった。ローカルの部下を持ち、現場で仕事をするため。それがあって初めて部下を動かすことができる。
- 通算海外勤務年数が高い人もまたパフォーマンスが高い。日本の海外派遣は 1 回の派遣が 4～5 年のローテーションのため、通算年数が高いということは複数回数派遣されているということになり、若いときから海外赴任を経験し始めた人材だということが推察できる。
- したがって、若いときの異文化経験はその人材のキャパシティを広げ、将来の財産になる。海外トレニー制度もそれに合致したシステムであると言えよう。（例：某大手重電メーカー）
- 柔軟性が重要な事例としては、ある人物がインド現地法人の社長として、インドでのビジネスを伸ばそうと意気込んでインドに行き、就任の挨拶をしようと会社に行ったところ社員が来ていなかった。どうしたことかと様子を見ていたら、交通事情によって朝来られない人がおり、朝は遅れてしまう人が大勢出てしまう。それを理解せずに、「時間を守らないで」と怒ってしまったらローカルの社員から総スカンをくってしまったそうだ。相手の事情を考えることができるという柔軟性がなければ、うまくいかない。

2. グローバル人材育成の課題：若年層

（留学生人口の減少について）

- 海外留学している日本の学生数も減少しているが、質的にもかなり厳しい面があるようだ。アメリカの某有名大学の入試担当者との議論で、日本からの留学生は減少し、韓国、中国が増加しているとのことだったが、もっとショッキングだったのは、10年前と比べて入学者は減っているが、受験生の数はあまり変わっていないということだった。すなわち、志願する日本学生の質が低下しているということである。
- 日本は居心地がよく、わざわざ留学しなくてもいいのではないかという発想がある。そのまま日本にいたほうが楽で、わざわざ苦労してまでという発想になってしまうのだと思う。それは先進国病の1つだ。
- 昔は留学制度自体がなかったので行きたいと思った人は自分で行くしかなかったが、現在は、制度が整い、行きたいと思えばいつでも行ける状況である。
- しかし、入学できる数が減ったということは、日本の学力水準、あるいは学力を超えたところの力——例えばディスカッションをして自分を表現する力——が低いということではないか。そのほうが問題だと考える。

（企業の海外派遣の方法の変化）

- 90年代までは海外赴任をしたいという社員を社内で登録（プール）し、そこから選抜していた。2000年代になると、その方法はほとんどの企業で採用されなくなった。その背景には「全員が海外要員だ」という考え方に変わったということがある。
- リーマンショック後、中進国において日本企業が韓国など他国の企業に圧倒的に負け始め、タフにビジネスができる人材が少なすぎるのではという問題が指摘される。それを受け、若いときから育てていかなければならないという動きが出てきたのである。

（海外トレーニー制度）

- 海外トレーニー制度を採用：例）某大手重電メーカーは大卒新入社員のうち文系は全員、理系は半分を、入社後すぐに海外の自社子会社（工場）にバラバラに半年程度派遣する。工場で働きながら、現地の人に使われるという経験を持たせる。
- それによって、自分は何ができないか（例えば、言語）を気付くこと（「Awareness」）が重要である。自分が裸になったときにどれだけ通用するのかを知る機会を提供している。
- 若ければ、そのAwarenessから自分を変えようとする「Transformation」の努力ができることを期待するものだTransformationできない人は年齢にかかわらずグローバル人材の素養はない。
- 自ら海外に出て経験を積むような若者が少ないという問題意識を企業が持ち始めたことによって、制度によって強制的に若者を海外に出す動きが出始めたと考える。

（日本企業による地域専門家制度の採用可能性）

- 現状では、給料以外に1千万の予算をつけて、何でも好きなことをやってこいという太っ腹な企業はないだろう。
- 組織がその効果を認識し、企業体力があれば長期戦略の中で実施する企業も出てくる可能性もあるが、最近は短期的経営の思想がより強くなっており、そのような人材投資の可能性は高くはない。
- 韓国の某電機メーカーの地域専門家制度については日本の企業、特に家電メーカーは当然知っているが、同じことはできないのが実情だ。

(教育課程におけるグローバル人材育成)

- 日本の教育課程では英語教育の問題が常にある。
- 大学もようやく、英語コースを導入し始めた。(例：某私立大学政経学部 現在 900 人中 50 人)。
学生は世界各国から参加し、世界中の大学にいる友人たちと情報交換をして大学を比較するため、大学も世界レベルでの競争にさらされるようになってきた。レベルを上げなければ教育の世界でもグローバルに通用しなくなる。

3. グローバル企業とグローバル人材

(企業人事部の弱体化)

- 日本企業は売上の半分以上を海外で稼ぎ、ビジネスではグローバルに通用する企業は多数存在するが、不思議なことに人材面では追いついていない。
- その原因は人事部の弱体化にあるとみる。人事部がリーダーシップを持っていない。
- 例えばグローバル企業の場合、海外子会社が数百社という会社もある(例：某重電メーカーは全世界に子会社が 900 社あり、そのうち海外に 700~800 社)。そのような場合、地域本社があるケースが多く、人事もグローバルに動くためにグローバルカンファレンスを行っているが、実態は悲惨だ。地域本社人事担当に向かってスピーチをしているのは、本社の人事担当役員ではなく、語学力のある海外勤務経験の長い営業担当者であったり、英語のできる若い外国人スタッフというケースが現実としてある。
- 日本の人事担当は国内には詳しいが、ドメスティックすぎてグローバルには通用しないケースが多い。対する地域本社の人事担当は MBA を持っていたり、人事のプロフェッショナルも多い。
- 本社人事がグローバル会議を仕切ることができていない。
- 人事で海外派遣された人材は非常に少ない。
- 企業自体が人事の重要性を認識できていない可能性もある。
- 人事に対する企業トップの認識、意思決定は非常に重要。

(社会的背景)

- 社会全体として組合も縮小傾向であり、そして企業人事務の弱体化も進んでいる。グローバル人材を増やしていかなければならないと国を挙げて旗振りをしながらも、実態としてそれを阻む社会的構造変化が進行している。
- 個別企業では短期的な経営思想がより強くなっており、コスト削減と人材への投資とのバランスがなかなかとれない。

(社会の制度・システムでグローバル人材を育てる)

- 若い人が企業を選び、そこで働き続けようという非常に大きなインセンティブは、そこで教育してもらえるかどうか、どれだけ自分を成長させてくれる環境が用意されているかどうかだ。
- これも甘えているといえそうだが、その関心が高いのは事実である。ハングリーでなくなり、自分で開拓する力はなくなっているが、一方で成長はしたいという気持ちは強い。
- 人間は環境に影響を受けざるを得ない。大切に育てられた環境からハングリー精神を持つことは難しい。そうであれば、制度やシステムで「かわいい子には旅をさせる」べきだ。
- 例えば高校生や大学生のうちに、社会システムとして海外に 1 度行かせたり、企業のトレーニー制

度で全員海外に行かせたり、社会全体で制度やシステムを用意し、社会全体で育てていくべきである。個人に任せていても始まらない。

- その教育コストは家計もすべきである。教育にはカネがかかるということを理解すべきだ（アメリカの某大学の年間授業料は 4 万ドルと、世界的には有名大学ほど学費は高い）。また、ある程度富裕層が負担することもやむを得ないのではないか。
- ただ、社会的には低所得層が増えており、教育格差も出てきている。その格差是正のために税金を使うのかなど、いろいろな議論がある。
- アメリカの場合、優秀な人には奨学金が出るし、大学への寄附もある。また、優秀な学生を世界からとるという発想を持っている。

（外国人採用）

- ここ 10 年ほど、日本に来ている留学生の採用も増えていると同時に、海外からの採用も増えている。（韓国や中国など）。
- 例として、大手ソフトウェア企業は上海の 2 大学のコンピューターサイエンス学科に奨学金を付けている。入社が奨学金を受ける条件にはなっていないが、大学における企業の知名度アップは図られている。入社条件に日本語能力の有無はなく、採用後は日本の開発部門に配属される。制度開始から数年程度経過したが、日本の技術者が非常に刺激を受けており、プラスの効果を生んでいる。
- 外国人を採用している企業の次のステップとしては、いかに外国人社員の人材定着を図っていくかだ。
- 留学生で採用された人材は現在 30 歳前後で、課長クラスになってくる。課長になったときに、どれだけの人が定着してくれるのが重要である。うまく定着が進めばその部分でのグローバル人材は確保することができる。
- しかし、日本企業では崩れたとはいえ年功序列的要素がいまだに強く、優秀であれば年齢に関係なく昇進させる外国企業とのギャップが外国人社員の定着を妨げる要因になる可能性は高い。
- また、外国人社員は 30 歳前後で帰国するケースも多い。特に一人っ子政策を敷いている中国では、親が 60 代となり、親の面倒をみるために帰国する場合も少なくない。そのため、入社時お互いの了解事項として理解しておくことが必要だと考える。
- 定着を進めるためには、残ってくれるグローバル人材の外国人には良いポジションを用意し、活躍してもらわなければならないと考える。ただ、そのときに心配なのは日本人社員で、彼らがその流れについていけないのではないかが心配である。

4. 中小企業のグローバル展開とグローバル人材

（グローバル展開への課題）

- 大企業と異なり、中小企業の場合は人的、金銭的、情報リソースが圧倒的に足りない。そういったリソースが欠落しているという特徴がある。
- 最近では、政府（経済産業省）が海外トレーニー制度をつくり中小企業の支援を行っている。しかし、情報収集力の弱い中小企業にはその政策情報が届かず、情報収集力の高い大企業がそこに集まってきている状況である。また、中小企業の人材は語学力が圧倒的に低く、大企業とは能力格差も生じている。

5. その他

（ワーキングホリデーとキャリアとの関係調査）

- ワーキングホリデー体験者は自営業が多い。企業から採用されないという側面もある。
- 問題意識なく、観光気分でワーキングホリデーを利用している人も少なくない。
- しかし、海外での体験に刺激を受けて伸びる人がいるのも事実で、現在その調査を行っている。

■有識者ヒアリング記録 ～須東 朋広 氏

(株式会社インテリジェンスH I T O総合研究所主席研究員) ～

1. 人手不足・人材不足の背景と現状

(過去と現状)

- 現在の求人倍率は平成バブル期に近いといわれており、好景気を背景にじわじわと潜行していたものが急激に出てきたイメージを持っている。
- この15年、人事はいかに効率化するかという施策を行ってきたが、昨年あたりから攻めの人事を展開している傾向がみられる。例として挙げれば、IT業界電機大手企業では従来の人件費のコスト削減施策から一転して、コンサルティング、新商品開発、プロジェクトマネジメント分野を社内発掘するだけでなく、社外から採る(中途採用)という動きが見える。ただエンジニアの人手不足は顕著である。
- 外部に人材を求めている主な理由としては、社内の人材だけではお客さまのニーズに応えられなくなっていることにある。つまり、大手とはいえ既存のOJTに依存し、またOff-JTはあまりなされておらず、新たなニーズに対応できるだけの十分な人材育成はされてきていない。

(人手不足・人材不足が深刻な業種とその要因)

- 圧倒的に深刻なのは建設・土木で、この業種にはそもそも人手がいない。その背景には復興とオリンピックによる需要増があると思われる。
- 卸、小売、外食の現場スタッフで問題なのは人材流出である。
- 介護・医療はニーズに追い付いていない。

(市場ニーズに対応できる人材不足)

- 市場ニーズが変わってきているが、供給の質がそのニーズに追い付いていない。その背景には企業が人材を人手として扱って、コストをいかに削減するかに集中してきたため、新たなビジネスニーズに応じた人材育成がされてこなかったことにある。そこがいちばん大きな課題だと考える。
- 企業は、いままでのようにモノを売るだけではなく、お客さまが求めているのは、激変するビジネス環境の中でいかに市場の要請に応えられるかを提案してもらえることにシフトしてきているが、それができる人材が育っていないことが問題となっている。

(採用選考開始時期の変更が人手不足に与える影響)

- 大企業と中小企業の差は、いままで以上に広がると思われる。ほとんどの学生はいったん大企業を希望するだろうが、そこで就職できなかった学生を中小企業がどのように採用できるかという問題がもっと大きくなってくるだろう。

(人材確保のための労働環境・採用の差別化)

- 日本的雇用慣行である「いつでも、どこでも、なんでもする」という正社員モデルの中で、服部氏(横浜国立大学)がいう「心理的契約」なしに人を「モノ」扱いする、いわゆるブラック企業と呼ばれるような企業からはどんどん人が流出している。
- 中小企業としては処遇など労働環境を整備していくことも重要だが社会への貢献などをどう「企業

理念」として訴えていくかが差別化につながっていく。

- 大手企業でもその場しのぎ的な採用(人ありきや企業福利厚生)が行われており、一部外資系企業のように採用のブランド化(差別化)はできていないと思われる。
- 差別化された採用方法(社内ベンチャー制度や社会貢献事業など)を取る企業もでてきておりターゲットは優秀層だ。普通の学生が受けても受からない仕組みになっている。
- 職種別プロフェッショナル採用が、いちばん人の集まる方法だ。外資がよく使う手法で、職務ごとにターゲットとなる優秀層のいる大学のゼミを訪問し、「必ず採る」とコミットし、優秀な人材を多く集めている。
- また外資系でよく使う手法のなかにグローバル採用と称される採用ある。3年後、5年後、10年後のポジション設定をし、いい成績を残せばそこに行けるキャリアパスを提示する。もしそれがダメであったとしても、他社に転職して、このようなかたちで通用している、というところまで見せる。ただし、日本人に対してはまだ行われていない。
- キャリア採用で優秀層を採るためには、具体的にどんなリソース(資源)を持っていて、具体的な何をやってもらいたいのかを見せることが重要である。

2. 人材不足・人手不足への取組方法

(ターゲット層の拡大)

- 新卒だけではなく、第二新卒も含めて新卒採用を行うことによって、純粋な新卒だけに絞る企業よりも人材が採りやすくなる。
- 中途採用の年齢層も上がっており、35歳限界説はなくなりつつあり、40代の転職も増えている。
- 40歳前後の人材の入社は96年、97年の採用が減った時期にあたる。その穴埋めも含めて業種を問わず企業は40歳前後を積極的に採用している。しかしそもそも40歳前後の人材が少ない場合が多いので人材確保が難しい。
- エンジニアの場合、SEよりクラウドやスマートフォンアプリの開発エンジニアの人材を欲しがっている傾向があるのでターゲットとなる年齢層は低めである。

(人材の流動性)

- いわゆるミドル層転職市場は活況になっている。
- いままで中途採用市場において非常に多かった30歳前後が採れなくなっている。辞めようという人に対するリテンション(引き留め)が強く、転職先の内定を現在の会社の引き止め策により、取りやめるケースも増えている。
- 最近盛んに外資系企業が市場に入ってきており、そのスタートアップ人材のニーズが高まっている。
- 企業が人を切らなくなってきたため、アウトプレースメント(OP)市場はシュリンク(縮小)しているようだ。

(人手不足・人材不足を解決する長中期的な見方)

- 社内人材の活性化が先決である。具体的には女性活用の方法をまず考えるべきである。日本型の職能文化ではなく、いかに戦略に紐付いて仕事・職務を割り当て、その成果をきちんと見ていくかが重要になってくる。しかし、いまずすぐにそういった制度をきちんと運用・定着させるのが難しい。
- まずできることから考えると、残業を減らす仕組みをつくることだ。つまり、残業をせずに、時

間内に与えられた仕事をできるように管理・指導していく。

- 日本企業は仕事があるから人を雇っている発想はなく、人がいるから仕事を与えている。その仕事自体が果たして経営戦略に紐付いているかという点、紐付いていないケースが多い。(仕事自体や、誰がその仕事をするのかという人と仕事の関係性が経営戦略としっかりと紐付いていないがゆえに、生産性の低い仕事や過大な残業を生んでいることが多い。)

(人材を生かすための人材教育)

- 武田信玄の「我、人を使うにあらず、その業を使うにあり」が示すように、人に仕事を与えるときは、その人に何ができるか、何がしたいかをとことん突き詰めた上で、仕事を与えることが重要だと考える。これは職場マネージャーが教育していくべき課題だが、それができていない。
- 教育はOJT 7割、フィードバック (評価・薫陶・読書) 2割、Off-JT 1割といわれているが、7の部分をつくる1が15年間変わっておらず、新しい環境に適応できていない研修が行われているケースが多い。そのためOJTの7が機能しない。よって2が現状のニーズに合っていないケースが多い。7をつくるのは1のOff-JTで、これがなければ7が新しくならない。7が新しくならないと、従来の経営戦略に紐づいていない仕事のフィードバックになり、あまり意味を持たないものとなるケースが多い。
- Off-JTで欠けているのは、現状認識力と課題設定力である。競合相手や商品が変わってきているのにもかかわらず、そこを見ずに従来のやり方を現場に踏襲させている。本来は1人ひとりがこの商品をどうやって売ったらいいのかを考えるべきで、売るためには自分のお客さまが誰なのか、競合は誰なのかを分析した上で、自分たちはこういう売り方をしようという発想にならなければならない。それが考えられていない。それは上司が考えさせていないからで、それはなぜかという点と上司もそれを学んでいないからだ。そこが非常に大きな問題だと考える。
- 課題設定力とは組織の様々な課題の中から自分の強みを、商品が売れるためにどう貢献できるかを考え、実行すること・方向性を設定すること。つまり、現状認識をしたときにさまざまな課題が出るが、その中で自分の得意分野・専門分野の課題に対して緊急度・重要度に基づいて優先順位を付け、自分の苦手な課題があればそれを解決してくれる人を知っていて、その人に頼むことができることである。
- 研修の質を変えていかなければ企業は太刀打ちできないし、人材が弱くなる。
- 研修内容がよい企業は、現状認識力と課題設定力を学ばせている。

3. マネージャー育成の重要性

(マネージャーの問題点)

- 「つくれば売れる」、「あるから売る」という発想がダメ。そういう発想の管理職が多すぎる。
- 日本企業では人との関わりを大切にすることが重要だとされており、その中でもモチベーションマネジメントがうまい人が現場マネージャーになることが多い。誰からも「いい人」だと思われるタイプだ。自分が人にモチベーションを与えればやれるという自信を持っているマネージャー職が多すぎる。そのようなマネージャーは労働時間が長時間であっても部下のやる気を引き出すことには長けているが、問題の根本を押さえることができない。
- そういった「いい」マネージャーではなく、マネージャーが本来やらなければならない「できる」マネージャーをつくり出した企業が市場で勝ち残っていくはずだ。

（マネージャー教育）

- マネージャー教育に力を入れる企業はグローバル企業が多い。
- 例えば社会人大学院のような教育機関で次期マネージャー候補である 20 代をしっかりと教育している企業は強いと思う。
- また 30 代・40 代でマネージャーから次世代経営者候補に対して大学院に通わせる・薦める企業があるが、そういった企業の人材はしっかり役割を見つけ出し、企業価値創出に結び付けているケースが多い。

（企業にマネージャー教育が必要な理由）

- マネージャー教育はやらなければならない。大学4年間でキャリア教育を受け、考えてきた人間が社会に出たとき、マネージャーに対して「自分のキャリアから考えるとその仕事の意味がわからない」と言った瞬間に、その人材を否定するようなマネージャーでは折角の優秀人材を活かしきれないケースが出てくる。
- 「自分ゴト化」ができない社員が多い。1,000 人の女性へのアンケートの結果、7 割が「自分が何者なのか」、つまりアイデンティティーが明確ではなかった。特に女性の場合は周辺業務しか与えられず、修羅場経験や一皮剥ける経験などさせていないケースが多い。
- 本来マネージャーは部下に対して経営戦略を読み解いて部下に教え、部下のキャリアの考え方・在り方を理解した上で仕事を任せていくべきだが、経営陣に対しても、部下に対しても単に目標 110% やるといったように数字だけでコミュニケーションをする管理職が増えている。それはマネージャーの上の経営陣も数字だけでしかコミュニケーションがとれないケースも散見される。

（日本企業の課題）

- これからは戦略性のある変革ができることが重要である。
- 日本企業は継続性を重んじるが、これからは経営環境が非連続になっていくので、連続性を求めているのはダメである。
- 外資系企業はマネージャーの選定プロセスは参考になる。現場からプロモーション候補者を出す場合、現場でもビジネスパートナーである人事でも推薦の理由が厳しく問われる。その上で第三者による 360 度評価や ES サーベイ、CS 評価を受けてプロモートしていく。なぜなら、社員が会社を見る視点は「誰がプロモートされたのか」というただ 1 点だけであるからだ。そこでプロモートしてはいけない人を昇進させた瞬間に社員はその組織に対する期待を失う。
- 例えば、ある外資系企業のケースではプロモーションの人選を行う場合、幼少期にまでさかのぼって影響を受けた事柄などのヒアリングも含め、3 時間のアセスメントを行うなどコストをかけて抜かりなくやっている。
- 日本企業では年功序列や、頑張っている（＝長時間労働している）人材を推薦しプロモートされすぎている。そのガバナンスをどうするかが大きな問題だ。
- 人事が人材育成を行う仕組みをつくること、プロモーションに対して現場部署のパートナーとして深く関与できることが、今後非常に重要である。

■有識者ヒアリング記録 ～戸田 淳仁 氏

(株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所研究員) ～

1. 我が国における人材不足の動向について

(人材不足の実態)

- 人材不足が事業に深刻な影響を与えているのはすべての企業ではなく、一部の業種に限られている。1つはサービス業、特に外食や小売業、もう1つは建設に関連した業種。
- サービス業と建設業とでは人材不足が生じている背景が違う。

(人材不足の背景 ①サービス業)

- 外食・小売業は仕事が厳しいというイメージがあり、人材不足が顕著になった近年に限らず、もともと正社員・非正社員問わず人を採用することは厳しい状況だった。昨今の景況感の持ち直しとともに求人ニーズが高まってきたため、求人が増加した事務系に人が流れ、もともと人手不足だった状態がさらに深刻化している。特に非正社員を中心に深刻な影響が出ている。
- また、当該業種では店舗出店によって事業を拡大していくため、店舗オペレーションの人材として若者を活用してきたが、少子高齢化によって若者人口が減少しており、このような構造的要因が影響している可能性がある。
- 離職率の高さも人手不足の1つの要因である。特に非正社員の定着率の向上という課題を多くの企業が抱えている。現状では、高い離職率に対して大量採用でうまく乗り切ろうとする企業もあるが、コインの裏表で、大量採用後にまた大量に離職者が出てしまう状況につながっているケースもある。

(人出不足の背景 ②建設業)

- 建設関連の職種における人手不足の背景には震災以降の復興需要がある。しかし現業系（ブルーカラー）での人手不足もさることながら、現場監督や施工管理者といったホワイトカラー人材の人手不足が深刻になっている。これらの人材を外部労働市場から採用しようと思っても当てはまる人材を見つけることは難しい。つまり、これらの職種には資格が要求される。また、内部で育成しようと思っても、資格取得にはある程度の時間と経験が必要になってくる。このような部分がネックになっている。
- 中途採用による有資格者人材の確保が難しいため、自社で育成すべく新卒採用に切り替えて人材確保に努める企業が出ているが、新卒採用自体も難しい状況。そもそも業界に対するイメージなどから、大学など教育の段階で建設関連分野へ進学する人が多くなく、進学した人でも建設関連の仕事から離れる傾向がみられる。そういった企業のアプローチも厳しいのが現状。

(人手不足に係る 2007 年の景気回復期と今回の景気回復期との違い：有効求人倍率)

- 【当研究所発表資料4ページ】前回の 2007 年の景気回復期は自動車関連を中心とした輸出がけん引したため、都道府県別有効求人倍率から愛知県、群馬県、栃木県といったまさに自動車工場があると思われる地域において、製造業のラインで働く人に対するニーズが高くなる傾向に特徴がみられた。
- 今回の景気回復期では、2007 年のリーマンショック時と比較して全国的に有効求人倍率が高くなっているが、復興需要にけん引される東北で顕著に高くなっている傾向がみられる。

- しかし輸出が主導だった前回 2007 年と異なり、今回は輸送系企業でも求人意欲は高まっているものの、前回のように大きくはね上がっているわけではない。つまり製造業で働きたいという潜在的労働力はあるものの、製造業のラインで働く人はもくもくと仕事をするを好む人が多いと思われる、接客や会話が要求されるサービス業には人が移動していないようだ。しかしサービス業間ではより賃金が高く、楽な事務系へ人が移動していると思われるため、飲食・小売で人手不足が顕著になっているとみている。

（医療福祉・介護分野での人手不足の実態と背景）

- 慢性的に人手不足の状態。
- 処遇等が制度で決められているため、いかに人を惹き付けるかについて、企業の対応が厳しいのが実態。

（飲食・小売業から事務職への人の移動）

- データによる裏付けはないが、当研究所で把握している保険会社やアルバイトを中心とした非正社員の求人・求職の動向を見るかぎり、アルバイトは求人が大きく増えているが、企業の求人ニーズが高まっているにもかかわらず、派遣の事務職は充足できている。つまり、派遣の求人が増えたところに人が移動し事務職で働くことが進んでいるのではないかとみている。
- 近年、事務職はアルバイトもあるが派遣社員が多い。特に事務といっても、最近では金融系のコールセンター、窓口対応では派遣社員の活用が増えている。

（人材不足に関する企業対応）

〔定着率を高める施策〕

- 外食系サービス業でアルバイトの定着率を高めるために店長やアルバイト管理者が仕事の対応の仕方を教えたり、その対応に対するフォローをしたり、振り返りのための面談時間をとったりすることにより、定着率が大幅に改善した事例がある。
- 定着率の問題には難しい面もあるが、地道にやることが改善につながっているのが実態だとみている。

〔女性・高齢者の活用〕

- 小売店の開店前の品出しに高齢者を活用。朝早い時間帯に働きたい高齢者の希望と、開店前に品揃えが済んでいる場合とそうでない場合とでは売上に差が出るため、開店前に品揃えを終わらせておきたい企業のニーズがマッチした事例がある。
- 学習塾産業では、集団授業よりも 1 対 1 で授業を行う方式が増えてきているため、塾講師を必要としている企業側のニーズと、昼間に働きたい主婦の希望がマッチした事例もある。
- このように、人材不足への対応は業種によって異なる。

〔労働条件に制約のある人材の活用のための取り組み〕

- 人手不足問題と関係なく、多くの業種で労働条件に制約のある人材の活用が進められている。
- 「勤務地限定」を強く意識する人が増えている。地域出身者でその地域で働きたいと考えている人や、転勤を嫌う人が増えている。そのため、例えば金融機関等では勤務地限定正社員の枠を拡大し

てより多くの仕事をシフトさせている。ある銀行ではそのような人材を昇進させて、管理職にまで昇進させるという話もある。

- しかし、建設業についてはその性質上、仕事が常に同じ場所で行われているわけではないし、職域がかなり限定されているために勤務地を限定するのは難しいとみている。

[業種による人材不足への対応の特徴]

- サービス業では定着率の向上、採用の強化、生産性の向上に総合的に取り組む。
- 建設業では定着率や生産性の向上というよりも、むしろ採用の強化への取り組みが重視されているという特徴がある。ホワイトカラーの有資格者の採用においては海外からの採用も行っている企業が一部にはある。(中国など)

[生産性を高める取り組み]

- 各社いろいろな知恵を出しながら取り組みを始めているが、人手不足を解消できるほど生産性を高めるところまではまだできていないのが実態である。手探りな状況。
- 過去に外食産業で IT を導入して、注文を機械化するなどして生産性を高める取り組みを行ってきたが、そういった取り組みを本格的に進めていくというイメージになろう。
- コールセンターにおいては顧客満足度の観点から、電話をかけてくる顧客への対応は自動的なオペレーションではなく、人が対応するほうがいいと多くの企業が認識している。そのためにはいかに人を確保するかが課題である一方、いかに自動化であっても人が対応しているのと同程度にナチュラルに対応できるかといった研究・開発も行われている。
- 介護分野では介護ロボットの開発が進んでいるが、介護される人は人による介護を望んでいるため、介護ロボットを活用するにあたっては、いかに人と同じような感触を出すかが課題で、その方面の研究・開発も行われようとしている。
- 建設業のホワイトカラーについては、海外からも人材を採用している状況からみても生産性の向上は難しいのではないかと考える。

[処遇に係る取り組み]

- 企業としては最大限、賃金等の面で頑張っている。処遇アップにより、どれだけ採用できるのかを見ながら取り組んでいるところが多い。
- しかし、難しい問題もある。特にサービス業においては非正社員の人手不足が深刻なため、これから採用する非正社員の処遇を高めようとすれば既存社員の処遇も上げなければいけないという問題が出てくる。非正社員の処遇はやる仕事によって決まっているので、これから採用される人だけ時給を上げるわけにはいかない。したがって、処遇に関しては全社的な取り組みが必要になってくる。景気回復期には時給を上げるのは自然な流れだが、ただ単純に上げていくのではなく、全体のバランスを見ながら調整しているというのが実態である。

「職場環境改善による取り組み」

- (聞いた話ではあるが) 自動車のラインに合わせて作業者が立ったり、かがんだりするのではなく、作業者が立ったまま作業ができるようにラインの高さを変えて職場環境改善に取り組んでいる事例がある。

- 自動車の部品メーカーが女性の採用を進めようとして、女性でも働ける環境を整えても、男性の職場というイメージが先行していて採用が進んでいないという事例もある。
- ラインの期間工に関しては、仕事自体は女性・男性、年齢もそれほど関係ないが、男性の職場というイメージによって採用が進まないのが実態である。
- 時間が長くかかる話だとみている。

[人手不足解消のためにこれから必要だと思われる対策 ①サービス業]

- 日本のサービス業は人手に大きく依存した事業運営を行っており、その生産性は国際的にみて低いと言われている。もう一段生産性を高めるために、場合によっては自動化を進めるために IT を投入していくことが必要ではないかと考える。
- コールセンターや介護施設での生産性を高める自動化技術自体は日本では進んでおり、導入しようと思えば導入できるが、導入したために顧客満足度が落ちて売上が落ちてしまうのであれば導入する意味がない。そのために顧客満足度とのかねあいで思い切った自動化まで踏み切れていないのが実態。そういったことも含めて対策を立てていく必要がある。

[人手不足解消のためにこれから必要だと思われる対策 ②建設業]

- 東京オリンピックもあつて需要が高まっていくと思われるが、その後に反動が出てくる可能性もあるので、人材確保は慎重に行う必要がある。単純に生産性を高めたり人を多く採用したりしても、そのあとが続かない可能性もあるので、その反動も踏まえてどう対策をとっていくべきかを考える必要がある。
- 公共投資への依存度が高いため、国の政策との関連もみながら対策を立てる必要がある。

2. 人材不足に対応するための企業の取り組みについて

(大企業)

[募集・採用管理]

- 大企業に関しては 40 歳代にあたるミドル人材をどうやって活性化させるかがポイントになってくる。
- 新卒一括採用をどうするかについては、いずれグローバル化にどう対応していくかという議論にもつながるが、直近の問題としてはミドル人材の活用のほうが大きな課題である。

[報酬管理]

- ミドルになると昇進していく人と役職に就けない人との差が明確になり、役職と処遇が連動していることから、特に役職についていない人はいいい処遇が与えられないことになり、モチベーションを維持しつつ何をやってもらえるかというのが重要である。

[教育・キャリア形成支援]

- 企業が個人のキャリアを形成する時代ではなく、自分で将来のキャリアについて考えていくというスタンスを持つことが必要である。年齢構成上、昇進できない人が出てきたときにそこでモチベーションが低下してしまうので、そこをどう解決していくかが大きな課題になってくる。
- 人材不足が厳しくなっていくなかで、経験が豊かなミドル・シニアの能力を生かし切れていないの

が企業の人材マネジメント上の課題になっている。ミドル・シニアの能力を最大限に発揮させるために、キャリアを考える機会をつくるなど企業が何をすべきかを考えることが必要である。

（中小・中堅企業）

〔募集・採用管理〕

- 採用と定着が課題になっている。人材不足が厳しい中小企業をみると、採用もできないし定着率も低いという問題をいかに解決するかが課題になっている。
- 景況感が持ち直して多くの企業が採用を開始しており、今後人材の確保が難しくなってくることが考えられるため新卒採用を始める中小企業も出てきているが、新卒に関していえば知名度が問題になっている。また、中小企業では求職者が会社経営者や幹部の人とマッチするかどうか、親密な関係になれるかどうかというところが募集採用、定着管理における重要なポイントになってくる。

3. その他

（国の施策についての意見）

- 建設関連や介護関連の人手不足をどう解消していくかについてだが、さまざまな問題があるなかでいかに活躍できる人材を育成していくが必要になってくる。
- 介護についてはキャリア段位の導入など資格の見える化をきちんと進めていくことが必要である。

■有識者ヒアリング記録 ～原 正紀 氏
(株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役) ～

1. 人手不足・人材不足の背景と現状

(外部環境の変化)

- 人手不足の最もシンプルな原因は、求人数の増加である。特に中小企業において求人数が増えている一方で、労働人口が減少している。この減少が続けばどんどん採用は難しくなってくる。
- 人手不足と人材不足はニュアンスが違う。人手不足はシンプルな数の話だが、人材は質(=スペック)の話で職種、業種によって異なる。例えば営業職や事務職、介護職や現業職といった職種によっても違う。
- もう1つの要因は、企業が求める人材と供給サイドの人材のミスマッチに起因して起きている部分もある。
- 量的な部分は物理的な不足、そこに加えて質的なものが求められているが、そのレベルに届かない人材とのギャップも広がってきている。これら複数の要素が重なり合って人手不足／人材不足が起こっている。
- 人材不足感が顕著になってきたのはここ 3～4 年である。もともとバブルがあり、バブルの崩壊、IT バブル、リーマンショックがあり、そして大震災があったという外部環境による要因もある。本当に人材不足感が強くなったのは、この2年ぐらいであろう。
- 労働力人口の減少は、リーマンショックより前に既に始まっていた。不況だったので顕在化しなかったが、本質的にはもっと以前から人手不足が続いていた。
- 人手不足は、やはり景気の回復よるところが大きい。オリンピックまで成長軌道が続くと思う。
- 最も人手不足が顕著な飲食サービスは好景気が要因、建設業は復興需要やオリンピック需要によるところが大きいと思われるが、介護・福祉は高齢化による構造的な需要増が見込まれており、今後も人手不足の深刻化が見込まれる分野だ。

(人材ニーズの構造)

- 中小企業であっても、成長企業はコンスタントに毎年採用を行っているところもあれば、安定している企業では2～3年に1人採用というところもある。例えば日本には100年以上続いている企業が2万社あるといわれているが、このような安定企業は一定の定年退職者も出るので新規に採用を行う。大手企業の場合も、退職者の補充で人を採用している側面があり、人が増えているわけではない。大手全体では求人数は横ばいである。
- 人材ニーズは、大別すると、成長のための人材確保か欠員補充かの2パターンしかない。成長する中小企業の場合は、この両方の目的を達成するための採用が行われているが、大手の場合、成長のための採用はあまり行われておらず、あったとしても、部門の閉鎖や早期退職など切り離す部分もあるので、全体としては増えない。

(人手不足・人材不足の現状)

- 業種によって採用の厳しさに大きな差がある。大手には応募者が集まるが、外食、建設現場、介護・福祉現場など「現業」はそもそも応募者が来ず、非常に厳しい。

（医療・福祉分野における人手不足・人材不足の現状と問題点）

- 医療・福祉現場の問題は2つあり、1つは仕事そのものがきついことにある。しかし、仕事自体は人のためになるやり甲斐のある仕事なので、そのあたりの社会や求職者への訴求をもう少し考えるべきである。もう1つは処遇である。現業を行っている人たちの給与が低く押さえられており、労働に見合う処遇とは思われていない。
- 日本では外国人が介護・福祉の仕事に就くことが規制されているが、それが緩和されてくれば状況は変わるだろう。法整備が追い付いていない。しかし、国庫負担が増える領域であり、そう簡単に処遇をあげられない。悩ましいところでもある。
- 介護分野は、大手企業を除き、零細・中小企業がほとんどのため、人事は存在せず、おそらく総務が兼任しているものと思われる。総務すらない企業もあるのではないか。また、管理職であるべき所長自らが現場で働かなければならない企業が大半を占めている。したがって、人事機能や企画機能が機能していない。

2. 人材不足・人手不足への取組方法

（基本的対策）

- 人材不足・人手不足への対策は、第1に採用活動の強化、第2に定着率を高めること、第3に社内人材の育成を行って守備範囲を広げる。第4には機械化や合理化、つまり人手に頼らないビジネスモデルにしていく、第5がアウトソーシングである。この4つを組み合わせ対応していくことになる。

（採用活動強化／人材確保に関する取組方法）

- 処遇を上げると求人が集まるといわれているが、1社が上げれば競合他社も上げてくるためそれには限界がある。また、業種間の労働分配率に差があり、そもそも労働分配率が低いところは処遇で勝負はできない。
- 賃金水準以外に応募者獲得のために、非金銭的報酬の充実などの手法もあるが、それもまた限界がある。
- 人材確保が非常に厳しい現業の業種は人材確保のためにダイバーシティの方向に舵を切り始めている。シニア、外国人、ニート、フリーター、正社員就業を目指す非正社員などの新たな人材マーケットの開拓によって人材を確保していく方向にある。（例：コンビニエンスストアでは外国人やシニアの人材が多く活用されている）
- 例えば某大手運送会社ではシニアの配達部隊、主婦の配達部隊を組織し始めている。また、流通大手はいっせいにパート・アルバイトを正社員化し始めた。某外食産業ではリタイアしたシニアのコックの募集を始めている。
- ベンチャーや成長している中小企業は人材の質にこだわり、積極的に採用を進めている。大手に負けない人材をどのように採用するかということで、インターンシップに力を入れたり、大手にできないようなユニークな制度を取り入れたりしているケースもある。
- 某生命保険会社や某製菓会社では選考スタイルに応募者に選んでもらうユニークな採用方法など、従来の就職情報サイトで多くの学生を集めてふるい落とす方法から一線を画した採用方法を取る企業も出てきており、そのような努力を重ねれば差別化につながり、応募者も増える傾向にある。

（人材定着への取組方法や考え方）

- 企業が職務に必要なスキルを教えることは企業にとってはメリットである。しかしそれをやっているだけでは個人の満足度は高くはならない。個人のキャリア支援、本人がやりたいことをどう実現させるかという観点が重要になってくる。
- 若い企業、ベンチャー企業の中には、その観点を気にしながら経営しているところもあるが、自分たちもそのような扱いを受けてこなかった層の経営者やマネージャーは理解が薄いように感じる。個人の自由で、企業がそこまで関与する必要は無いという考えもあるのが実情である。
- ジョブエンラージメント、ジョブエンリッチメントといわれており、仕事そのものが充実してやり甲斐があれば長時間でも耐えられるが、やり甲斐のある仕事であっても、そこから得るプレッシャーなどが及ぼす影響もある。仕事そのものの設計、任せ方の部分がまず大事であろう。その上でOJTやOFF-JT、評価制度を活用すべきである。

（非金銭的報酬による人材定着の取組方法）

- 非金銭的報酬は創意工夫によっては採用、人材確保につながってくる。例えば某IT企業などは社員食堂を無料にしたり、職場を楽しくする工夫を行うなど職場環境の向上に力を入れている。
- 評価制度をどう組み立てるかによってモチベーションに大きな差がでる。給与を上げることは簡単ではないが、評価はやり方によってはいろいろなかたちをとることができる。賃金も大事だが、会社が自分のことをどう見ているのか知りたいという欲求に対して、評価でカバーすることができる。
- 従業員に対する会社の期待や見立て（＝評価）を伝えていく。そして、目標管理など前後のコミュニケーションが重要になってくる。
- あるいは認証、認定、表彰制度などを活用する方法もある。
- また、定着には風土／社風が重要。風土／社風にはコミュニケーションのあり方、人間関係、仕事の任せ方などが含まれる。そのようなもの一つひとつに気を使っていれば良い風土ができると考える。しかし、ほとんどの中小企業にはその余裕はなく、成り行き任せになっている。
- 自社の風土は感覚的につかんでいるし、会社のカラーというのはある程度あってみんな意識していると思うが、コントロールは出来ていない。
- コミュニケーションの取り方の向上のためにコーチングを導入していたり、ミーティングを頻繁にやったり、オフタイムを活性化したりと取り組んでいる。定着、育成につながる重要な要素でもあり、その組織の居心地がそれできまってくる。
- 赤字続き、資金繰りで苦勞している企業は風土などを考えている余裕はない。そのような企業は多くあると思う。日本の中小企業の7割が赤字だといわれているが、そもそも余裕がないところも多い。
- やりたくてもどうやったらいいかわからない、やる人手がない、お金がないといった企業に公的サポートがあったらいいのではないか。

（ダイバーシティを推進するための取組方法）

- それまで会社になかった人材を活用していくためには、企業内の制度を変えていく必要がある。それぞれの層が働きやすいように、例えば外国人であれば日本のビジネスのやり方を教えたり相談に乗る仕組み、シニアや主婦であれば時間的な対応、身体への配慮などを行う必要がある。
- 100人以上の規模の中小企業であれば会社の人事や総務が中心になって個別ごとに対応していく必

要があるだろう。

- 外国人の場合、文化の違いを理解することは必須である。例えばハラル、ラマダンなどである。

（業種間の人材移動の状況）

- 就業人口では医療福祉が何百万人も増えている一方、製造業、建設業は激減し、人手不足が深刻化している。現業職において業種間移動によって人手不足の解消ができないかいろいろやっているが、むずかしい。
- バブル後、建設業界の余剰人員を IT など雇うなどさまざまなプロジェクトが実施され、それなりの効果もあったと思われるが、景気が改善し、建設業界がよくなったときには、また人手が足りなくなっている。
- 業種間移動が柔軟にできるようになれば、ミスマッチが減ると思われる。その議論はもっとされるべきだ。

（社内人材の育成による人手不足・人材不足への対応方法）

- OJT と Off-JT があるが中小の場合は OJT が主体になっている。
- 製造業の多能工化も 1 つの方法だが、1 つの特殊分野だけを徹底的に仕込む、技術伝承もまた 1 つの方法だ。
- サービスの現場では何でもできる人材を育成する一方、営業や販売など特化した人材の育成を行い、専門的にその人たちを働かせていく方法がある。

（人手不足・人材不足を解消する議論）

- 現在は非労働市場にいる人をいかに掘り起こしていくかという議論が多いが、その場その場の好不況によって議論の対象も変わるし、人手不足が起こる業種も変わる。今は介護・福祉や建設、サービス業といわれているが、オリンピックが終われば状況が変わる可能性は高い。景気の循環と雇用はリンクしてくるので、短期対策の積み上げだけでは難しい部分がある。
- 企業が求める質を持つ人材を増やすために職業訓練的機能を充実させるという議論も自治体などでは頻繁に行われている。

（機械化・合理化による人手不足・人材不足への取組方法）

- 製造業では工場の無人化の推進など、合理化による人手不足・人材不足への対応が行いやすいが、サービス業の接客は合理化・機械化できない。
- 事務や製造など合理化できる分野はどんどん合理化を進めるべきだが、接客や企画などできない分野にむしろ人を投入するべきである。
- 医療・福祉現場では肉体的に仕事がきついので、アシストパワースーツなど機械化・合理化は必要になる。
- 日本では外国人が介護・福祉の仕事に就くことが規制されているが、それが緩和されてくれば状況は変わるだろう。法整備が追い付いていない。しかし、国庫負担が増える領域であり、そう簡単に処遇をあげられない悩ましいところでもある。

3. 採用に係る課題など

（ハローワークなど外部機関の活用）

- 人材ビジネスでカバーしている範囲はごく一部のビジネスになるところだけだ。多くの部分はハローワークなどの公的機関がカバーする必要がある。ただ、労働市場の分析はあまりされておらず、どのぐらいの比率が人材ビジネスでカバーされているのかといったデータがオープンになっていない。この分野の調査が必要だと思う。
- ハローワークで全部というのは無理があり、ビジネスモデルを無視して民間にやれというのも無理がある。
- 現状の人手不足の状況を踏まえ、ハローワークは機能強化を進めていると思うが、企業のニーズや個人のニーズも多様化している現代では、ざっくりすくってマッチングという手法には無理がある。もっと細かい機能があったほうがいいのではないか。
- 公共と民間を生かしたマッチングの新しい仕組みをどうつくるかという東京都のプロジェクトがあったが、残念ながら実現化しなかった。非常に面白いプロジェクトで、ハローワーク情報をどう生かすかが議論の中心だったが、実際にはハローワーク情報はセグメント化されておらず、雑多すぎて他の機関ではあまり使えないことがわかった。情報は多ければ多いほどいいというものではない。

（採用の科学的分析）

- 求める人材像を科学的に定めている企業は少ない。1、2名採ろうという中小企業であれば、そのような面倒臭いことはせず、職種や年齢を決めて来た中から良い人材を選べばいいというのがいままでの主流である。しかしそれでは良い採用はできないと思う。アバウトなやり方であれば、経営者や人事担当者がどういう人材を欲しいかということを考えて合意すればそれでもいい。科学的にやろうと思えばマーケティング手法を使った「ペルソナ」もあるし、「コンピテンシー」をリサーチして必要な人間を割り出しても良いのでやり方はいろいろある。ターゲットを定めなければ魅力の発信がぼやけるので、できるだけ求める人材は決めたほうが良いと考えている。
- 大手も含めて採用の結果を追跡調査している会社はほぼない。担当者も頻繁に変わるため PDCA が回っていない。その人事的な部分を科学すれば面白いのではないかと思うが、逆に科学で割り切れないところも多いので、その結果として「そこそこでいいのではないか」というところに落ち着いているのが現状であろう。また、投資効果を考えるとそのような調査を個別企業でやるのは難しい。

（社内における採用の位置付け）

- 採用を変えるドライブをかけるのは経営者、人事、部門責任者だ。また、大企業の場合、採用を決めているのは部門である。
- コアとして社内で持つべき機能と、外にまかせて良い機能とがあり、採用はコア業務ではないから出しても良いという議論があるかもしれないが、重要な人材を確保する行為だと考えると安易にアウトソーシングすべきでない。
- 人材不足・人手不足に対応する上で障壁となっている政策として、新卒一括採用が柔軟な職種間移動を阻んでいるという考え方も一理ある。
- 経営者や働く人たちの中でダイバーシティを差し迫ったものとして認識しているかということ、まだまだだと思う。飲食などは必要に迫られてやっている状況だ。しかし、まずやってみるという経営がこれからは重要になると考える。よく PDCA の Do から始めようといわれているが、日本ではなか

なか実行されていない。

■有識者ヒアリング記録 ～服部 泰宏 氏
(横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授) ～

1. 採用学プロジェクトについて

(採用学概要)

- 採用学とは、企業の採用活動に関する課題に、科学的観点からアプローチし、採用活動の効率化を支援し、社会に貢献することを目的とした課題解決志向で実践的な学問である。
- 採用支援企業は現場で、その企業なりのロジック、エビデンスに基づきソリューションを提供していると思うが、採用学プロジェクトでは特定の企業に対するソリューションを提示するために研究を行う訳ではない。
- さまざまな企業に共通している問題点、例えば1人採用するためにどのくらい人を集めたらいいのか、100人なのか1,000人なのかという知見は、一歩引いた研究者の視点から提供することができる。

(採用学プロジェクト発足の背景)

- 経営サイドの立場から学生が会社に入っていく現象に係る問題について、世界的に見れば特にアメリカではやっているが、日本では研究が少ない。
- 様々な研究会で、企業の人事部長や課長クラスの方から採用に関して何か知見がないのか、現場で頼りになるようなアプローチがないのかと聞かれたときに、即答できないという我々研究者の負い目があり、採用学プロジェクトを立ち上げるに至った。
- 今年の募集が100人として、その100人を集めるために、例えば募集要項をつくるにしても、ある意図を持ってある種の情報を出していき、それによって自分が欲しい母集団を形成することがある程度コントロール出来るはずだと考えている。商品・サービスのマーケティングの世界では、それをやっている。人間の行動に関して消費者でできるのであれば、求職者でも同じことができるはずだ。また、例えば20分の面接をどのように行うかについても、現場での経験や勘といった今までの中から導き出された現場なりのロジックに基づいているのが現状で、尊重すべき点もあるが、一歩引いて見てみると詰め切れてないところも多い。それに対してエビデンスとロジックで考えるきっかけが出来ればと思っている。
- 採用一筋十年という人材はおらず採用の知見の蓄積は困難である。例えば採用担当3年の優秀な社員がいたとして、ようやく採用のことがわかってきた、自分なりのロジックやエビデンスが形成されてきたところで、優秀がゆえに異動してしまう。そこで知識・知見の断絶が起こる。経験や勘がすべてではないものの、せめてそれは残したいと思ってもそれすら残すことは難しいのが日本の人事現場の現状であると思う。

(採用学プロジェクトの運営)

- 分野として経営学、経済学、心理学がコアで、そのほか例えば労働移動問題や格差の問題については社会学といったように、いろいろな専門性を持った研究者がそれぞれの角度から読み解き、1つの知見をつくりあげていく。
- 研究者と現場の企業の両者をつないでくれるコーディネーターとプロジェクトを構成している。
- コーディネーターは某企業で、研究の内容にも精通しており、かつ現場の悩みもわかっているとい

うところで、コーディネーションをビジネスにしている企業である。

- 会員制ではなく、月に1回程度定期的に開催する研究会に1,000円、2000円程度の参加費をいただき、そこでオープンな勉強会を行っている。

(採用学プロジェクト参画企業)

- プロジェクトの参画は数千人規模の大企業から数百人規模の中堅企業と幅広く、業種もものづくりもあればITもあるといったように多種多様である。
- 多くの企業は定期的に開催される研究会へ参加する。参加企業は数十社から多いときには百社程度である。
- プロジェクトに参加する企業は、事業拡大基調かどうかにかかわらず、短期的・長期的な目を持ち、危機感を持っている企業が多いと思う。

(キャリア採用における採用学)

- アメリカにおける採用学は新卒採用よりも、キャリア採用の文脈に基づいて行われている。アメリカの採用はRecruitment Researchといわれており、それはキャリア採用をどうやってうまく採っていくかという発想に基づく。
- 現時点では日本における採用学は新卒採用が中心である。その理由として新卒に問題が大きいということもあるが、新卒採用の方が、データが多く存在しており、労働の移動がわかりやすいからだ。キャリア採用のデータは全体としては大きい、個々のデータがどこまで存在するかというと、ベンダーにあるクライアントリストにアクセスしない限りは大量のデータを取得できないのが現状だ。

2. 我が国における人材不足の動向について

(人材不足の状況)

- 昔とくらべて不足しているかというと言い切れないのではないかと。人材の供給そのものは絶えず行われている。採用側・企業側からは大学や学部、学生自身の多様化により、どこにどのような人材がいるかが見えにくくなってきている。また、求職者・学校側からは業種の多様化により、どこにどのような企業があるのかが昔よりも分かりにくくなってきている。良質な求職者と良質な企業は存在しているが、その出会いがうまくいっていない、つまりマッチングの問題だと思う。マッチングがうまくいっていないがために、経団連等の調査で「人材不足が起きている」という結果になっているのだと思う。
- しかし、ミクロでは、例えばグローバル化に対応できる人材がいないという、特定の人材の不足は生じている。

(マッチング問題が起きている背景)

- 素晴らしい企業もあり、素晴らしい学生がいるのは間違いがないが、それが相手に見えにくいのは、多分に「パッケージング」、どう見せるかの問題がある。企業は自社と他社との違いや、他社が必要としている人材と自社が必要としている人材の違いを発信しているものの、それが学生側からは見えにくい。
- 採用では他社と違うことをやりにくい。製品は差別化できなければ話にならないので、生産工程等

は改善が進む。しかし、大企業はとにかくエントリーを増やすために自社の魅力をできるだけ伝えようとするが、会社の魅力としての特徴はそれほどあるわけではなく、結局似通ったメッセージになってしまい、会社の差別化ができない。

- ある一定数を集めれば、その中に自社に合う人材がいるだろうという確率から考えているので、100人採用するためには万単位のエントリーをしてもらいたくなる。100人採るために150人集めるのでは不安で仕方がない。この心理は大学も同じだ。
- 企業が採りたい人材像が似ている。メガバンクと総合商社が採る人材はほとんど同じ優秀な人材となる。そうすると優秀な人材はそこに殺到し、同じ人をめぐって企業同士が獲得競争をすることになり、そこから外れた人材はなかなか就職できないという現象が起こる。
- 企業側は「学歴ではない」といいつつも、フタを開けてみれば大学層は偏っているところをみると、やはり学歴で緩やかにフィルターをかけている。

（エントリーの状況）

- 会社へのエントリー方法を学生の構成比で分けた場合2：6：2とよくいわれるが、6割の学生は、就職サイトを使っており、大量に送られてきたものを現場がさばくというスキームだ。これは簡単にはなくなる。母集団を集めることに魅力を感じていれば、すごく魅力的なスキームだ。
- 残りの2割の学生はナビを経由しない。昔、理系では教授推薦という方法があったが、これが社会科学など文系でもかなり進行しており、「ナビ離れ」といわれる現象が起きている。企業のインターンにいくなどして自分で企業に売り込みに行き内定を取る。こういった層が上位校にいくほど増えてくると思う。このように上位グループでは地殻変動が起きている。
- 下位の2割の学生グループは、就職サイトを使ってエントリーするものの、実際には企業からエントリーを受け付けてもらえない層である。

3. マッチング問題に対応するための企業が取るべき対策

（企業基礎体力のない企業の採用戦略）

- 企業基礎体力のある企業とは、メガバンクや総合商社など知名度が高く、高収入で魅力的な仕事ができる企業で、優秀な学生をはじめ学生の応募が多く、自然と優秀な人材が採れる。
- しかしほとんどの企業はそうではないため、良い人材を採用するためには、その基礎体力のある企業との差別化が必要である。同じところで戦っていても優秀な人材を採用することはできない。基礎体力のある企業が求める人材像と重ならないところで自分たちなりの人材像を定義し、どのような人材が欲しいのか、またどんな人材には来てほしくないのかをはっきりと伝えることが必要だ。
- そのメッセージは募集広告の段階、人を呼ぶ段階でクリアにするべきである。実際、今年は某製菓会社や某IT企業など、私の会社を受けたい人はこういう条件を満たした人であるとか、覚悟をした人にだけ来てもらいたいといったメッセージを発信した企業が話題になった。それは同時に、企業側でも応募者に対して今までよりも手厚く面接する、しっかり見ていくというメッセージでもある。
- 学生は、企業の発信の方法が変化していることに反応し、実施に変化を見せた企業には人が集まっている。例えば某保険株式会社の採用スタイル変えていく企業というのは、真の意味で人材を大切にしている企業であるから、そのような企業は自分が入るに値するというロジックで学生は、意志決定を行っている。つまり、変わったことをやっているのは単に面白いだけではなく、周到に練られて

いる採用であろうと考えるので、学生にとっては魅力的な企業ということになる。

- ただ、応募者を絞って自分たちが欲しい人たちだけを集めようとしたにもかかわらず、結果として、そのような企業には人が殺到している。良い人が集まっているので企業としては嬉しい悲鳴ではある。
- 適切な人が応募してくれればよく、合っていない人が1万人応募してきても意味がない。そこが「買ってくれればいい」という商品マーケティングとの大きな違いである。

（募集・採用管理に係る取組への提言）

- 従業員の優秀な層に対するヒアリングを行い、入社後1年目、2年目、3年目で何をしていて、どのような行動をとっていて、それが一般的なほかの社員と何が違うのかという分析を企業レベルで行っているところがある。それをベースに採用のときに何を見るべきなのかを導き出す。それによって、一般的に優秀層に求められているコミュニケーション能力や論理的思考よりも、もう一歩踏み込んだ具体的な基準がわかってくるので、そこをつかみにいくべきである。（例：ユーモアがあるかどうか）
- 採用計画では採用人材像の定義はバラエティに富んでおり、能力やコンピテンシー（行動特性）をみるようになってきているが、現場で1次、2次、3次と面接進むに従って「角がとれて」いって、社風になじみそうな人であるかどうかをみていく傾向が強くなる。そこに同質化のメカニズムがあると思う。そこで1次の評価を2次の評価にもちこさないようにする方法も考えられる。
- 大企業の採用では人事だけではなく、現場社員が参加するケースが多いが、現場社員は採用に対して「私事ではない」という距離感を持っており、そこが大きな問題だと思う。しかし、アメリカの調査によると、良い採用ができている企業は経営者レベルで人を採ることは企業にとってプラスだという信念を持っている。特定の施策を打っているとか、ポリシーを持っているということではなく、信念としてそう思っていることが非常に大事だ。
- 日本企業においても、活躍している現場のエース級の人材を採用に送り込むことは当該現場としてもったいない、損失だと思うかもしれない。しかしエース級の方はエース級の輝きを放つので、求職者は憧れるし、パフォーマンスの高い人はパフォーマンスの高い人を惹き付けるという結果も出ている。ここをやるか、やれないかでいい人材を採用できるかどうかの違いが出る。

（キャリア採用における取組）

- キャリア採用では採用人数における規模感は違うが、人材像に関してクリアなメッセージが必要だということは変わらない。
- キャリア採用は、そもそも特定の能力をかわれて採用されるケースが多いので、その点において新卒採用よりも人材像の定義はクリアだが、採用後に企業がその人物の能力を生かすことができていないケースが多い。従って、採用時よりも採用後の「社会化」のフェーズ（段階）に問題があることが多い。
- 採用時に企業から発信される人材像のメッセージがクリアすぎて、逆に入社後の配置や職場への適応という点でミスマッチが起きている。

4. その他

（キャリア採用の指標）

- キャリア採用の積極的な企業は人材を大量に採用してはいるが、実際に役員になれるのは新卒採用者というケースも多い。そこで 30 歳以降にキャリア採用された人が、役員層に入っているかどうかという指標があればミドル層の企業選びのいい指標になるのではないかな。
- 全体で見ると、転職をしないほうが生涯年収は高いというデータはあるが、一部の層では収入が上がっている。細かく見ていけばもっと違った労働社会が見えてくると思う。

（中小企業が変わっていくためのきっかけ）

- 企業外からのドライブはまちがいなく危機感だ。新しいスタイルの採用が出てくる会社というのは危機感のある会社だ。根本的に変えなければまずいことになる、良い人が採れない、30 年後にこの中から誰が幹部になるのかということに気付いたときに、採用に注目が集まる瞬間がある。これが外部への適応ということになる。
- 社内においては経営者レベルを採用に関わらせることができるかどうかが重要だ。某製菓企業が象徴的で、もともと採用予算は多くなかった。人材もエース級を注ぎ込むことができなかったが、課長クラスが経営者に対していかに採用が大事か、いかに初期に人材に投資することが大事かについて直談判した。それによって予算が増え、採用そのもので戦っていこうというメッセージをクリアにした。経営者レベルが、人材がいかに重要かを本気でわかってもらい、採用に関わらせることができるかどうかが重要だ。
- 外のドライブと内のドライブがかみ合ったときに、新しい採用ができてくると思う。

（国の施策に対する意見）

- 各企業の採用行動の自由化が重要だ。多くの企業が 8 月に一斉に内定を出すという競争があり、従来よりも競争が激化する。他方、上位 2 割の学生グループに対して、企業はほかの企業をどう出し抜くか、見えないところで足の蹴り合いを始めているし、学生側もいつから企業が動き出すかよくわからなくてそわそわしている。従って採用が短期化しておらず、間延びしてしまっているので、もっと期間を長くするか、あるいはいっそうのことフリーにしたほうが企業は良い採用ができると思う。
- そもそも学生の能力はバラバラで、同じ大学の同じような偏差値であっても、学生の伸び方の違いがある。従って 3 年生の夏のインターンの時点で良い能力を示すことができる者もいれば、4 年生の 8 月によりやく伸びてくる学生もいる。

（新卒採用の現状と課題）

- 最近、新卒採用に回帰している動きも見えるが、それは社内の人口ピラミッドが歪んでしまったことへの反省から、定期的な採用がいかに大事かという経験に基づいていると思われる。大企業にとって、新卒の一括採用では定期的に 100 人なりの人数を社内に送り込むことができるという魅力がある。
- しかし、逆にいえば、新卒以外で定期的に 100 人採用できるのであれば、新卒ではないほうが絶対に良いはずだが、「安全策」である新卒一括採用をやめるという選択に踏み込めないでいる。
- 新卒一括採用に問題があるのではなく、例えば 3 年以内で辞めた者に対するネガティブな評価が下されてしまうなど、新卒一括採用こそがすべての入口であるという社会のシステムが問題だと思う。

- 人材採用は長い目を持たなければならない。新卒者採用においては 10 年後、20 年後の能力を担保していくことなので、この人的投資がいつはね返ってくるか不安になることはあるが、その人たちが居続けて頑張ってくれば必ずはね返ってくる。そこに気付くことができるかどうか、覚悟を決められるかどうか重要だ。
- 現状の新卒採用は、特に大企業等で、1 万人が 100 人に絞り込まれる段階で膨大なエネルギーが使われている。それは担当者側も学生側にも当てはまり、中にはメンタルになってしまう学生もいて、それも 1 つの大きな社会的なコストだ。もっと効果的な採用にすべきだと思う。

■有識者ヒアリング記録 ～藤本 真 氏

(独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員) ～

1. 我が国における人材不足の動向について

(データで見る新規求人数の推移とその背景)

- 規模別の新規求人数（パート含む）を平成 22 年と平成 25 年とで比較してみると、29 人以下の小企業では平成 22 年 1 年で 366 万人、平成 25 年では 618 万人と 250 万人ほど増えているが、大企業は増やしていない。企業規模が 300～499 人のところは 22 万人から 19 万人に、500～999 人のところも 16 万 7,000 人から 12 万 6,000 人に減っている。1,000 人以上の企業になると 13 万 8,000 人から 10 万 2,000 人になっている。このように、規模の大きいところは新規求人を減らしている。これはなぜなのかと疑問に思った。景気が良くなると中小が人手不足になるのは、大企業に新卒が行ってしまうからであったり、それまで手控えていたのを採ろうとするということもあると思うが、ではなぜ大企業では新規求人が増えないのかと不思議に思う。
- 人手不足とはいいいながら、大企業では新規求人を増やしていない。継続雇用の問題からなのか、それなりに新人を確保できていたからなのか、大企業が海外展開を進めるなか、国内ではそれほど新規求人は必要ないからなのか、その理由がよくわからない。
- ただし、製造業では大企業は海外に生産拠点をシフトしたところが多く、景気回復による需要拡大時にも国内では求人ニーズが出てこないという、生産のグローバル化の影響があると思われる。
- 同じく平成 22 年と平成 25 年の新規求人数の比較を業界別で見ると、やはり存在感があるのは介護で、71 万 6,000 人から 115 万人とここだけで 40 万人も増えている。もう 1 つは建設で 47 万人から 77 万人と 30 万人も増えている。製造業では、72 万 2,000 人から 87 万 6,000 人と 15 万人増だ。しかし製造業の中でも濃淡があり、増やしていると見えるのが金属製品製造業で 5 万 6,000 人から 7 万 5,000 人と 2 万人増、次が輸送（自動車関係）で 6 万 2,000 人から 7 万 7,000 人と増やしている。また、食品製造業も 18 万人から 23 万人と 5 万人ほど増えている。しかし、顕著に減っているところもある。それが電池部品・デバイス・電子回路製造業だ。3 万 5,000 人から 2 万 7,000 人と減っている。ほかは増えているか横ばいだが、ここだけ 20% ぐらい減っている。この間、半導体、電子部品の競争力が弱まったということが背景にあると思われる。データから見るとそういうことが見えてくる。
- 2002 年からの景気回復期ではいまほど人手不足だと言われなかったが、その理由の 1 つに、介護の存在感が大きくなっていることがあるのではないかと。また、前の回復期と違うのは東日本大震災があり、東京オリンピックがあることだ。アベノミクスではそういった公共事業もテコ入れしている。地方創生でどのようなものが出てくるかわからないが、公共事業も選択肢としてはあるだろう。介護と建築の人手不足へのインパクトは大きい。この 2 つは全国的なニーズがあるので、人手不足が実感されるのではないと思う。

(人材不足と外部環境・企業経営との関係性)

- 外部環境であれば景気の良し悪しだろうが、介護や建設における人材不足は構造的な要因が大きいと思う。例えば介護の場合は高齢化による需要増、建設の場合は公共事業を減らしてきていたために人を採ってこなかったことに加え、人材の高齢化も同時進行していたのだと思う。それに外部環境としてアベノミクス、東日本大震災、東京オリンピックというニーズが次から次に出てきたとい

うことがあるだろう。

- 建設では外部環境と企業経営は重なっているが（公共事業が抑えられていたために若い人材を採ってこなかった）、介護の場合、企業経営と人手不足との関係性を見るのは難しい。

（景気回復期の中小企業特有の採用における課題）

- 採用を控えてきた中小企業が、景気回復期に久しぶりに採用を行う場合、採用のノウハウが企業として蓄積しているわけではなく、新卒採用を定期的にやっていなければ高校等とのつながりはつくれていないため、結果として経営者等の人脈に頼った採用になるケースが多い。
- 知名度が低い場合、いきなり募集をかけたからといって、応募側もどういった企業かわからないので応募者が集まらない可能性もある。ホームページを活用して募集しても、そのホームページ自体見てもらえる可能性が低い。
- そのため、中小企業の求人は基本的にハローワークを通して行われるが、それ以外のメディアとしては、地方では依然として紙媒体（新聞折り込み、地方の求人情報誌など）が活用されている。中小企業の事業主がネットでは自分の情報が見てもらえるかどうかという点において信頼を置いていないからという一面もある。その点、地方の求人誌であれば、その地方で就職したい人が購入するので募集広告を見てもらえる確率は格段と高くなる。

（人材のミスマッチの現状）

- 通常ミスマッチといった場合、専門職の求人に対し事務職の求職者が多いというスキルギャップのミスマッチを指す場合が多いが、その場合は訓練でそのポジションを埋めていくという方法がある。一方、誰でもできるような単純作業の求人に対し、それができる求職者はいるが、処遇に対する期待水準と実際にもらえる処遇とのあいだにギャップがあるという処遇面でのミスマッチも起きていると思う。
- 中小から出てくる求人の多くは、人材が欲しいというよりも、人手が欲しいというものが多いと思われる。そこで処遇ギャップが起きている可能性がある。

（学生アルバイトの状況）

- 飲食業や小売業、コンビニで学生アルバイトを採りづらい状況が生まれていると言われているが、学生が来ないわけではなく、学生の数以上に需要のほうが大きくなっているのではないかと。
- 学生アルバイトは、同じような仕事が多いため、賃金によって人の移動が起こり、高い賃金を提示しているところに人が流れていく。（低い賃金のところで人材不足が起こる）。

2. 人材不足に対応するための企業の取組について

（人材の定着への取り組み）

- 定着につながる決定打はないが、定着につながるように従業員とコミュニケーションをとる（会社全体の情報を従業員に伝えるなど）、従業員の能力を伸ばす、責任のある仕事を任せるといったところに力を入れている企業も多く、そういった企業は働きやすさ、働きがいを感じられる企業ではないかと思う。
- 「働きやすい・働きがいのある職場づくり」の事例を厚労省のホームページ（http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyaku_kaizen/example/index.html）で紹介している。地道に

やっているところばかりだが、それでも介護などでは賃金に惹かれて人が他の業種などへ逃げてしまうことはある。

- 中途採用における定着への取り組みについてのスタディでも、企業に聞く限りでは定着に目立って効果があったものはなかった。働きやすい、働きがいをつくっていくための取組にはいろいろあると思うが、中小企業に関しては、労使のコミュニケーションをうまくとり、それをきちんと経営に反映できるような取組であり、それが定着につながっていくと思う。

（職場定着のための働きやすい・働きがいのある職場づくりの具体的な進め方）

- まず「従業員の声を聞く」。
- この会社においても先行きがよくわからない、いまの仕事から次にどのようにステップアップしていくかわからないということであれば、キャリアパスを作る。
- やっている仕事に見合った賃金をもらっていないのではないかとということであれば、評価制度を作る。
- こういうふうによれば生産性が上がり、仕事がやりやすくなると思うということがあれば、提案制度を作る。
- 従業員の声をどう聞くかという具体的な方法は特になく、普段の職場でのやり取りで、誰かが言ったことを会社全体に展開していく場合はどうしたらいいかを考えたり、ざっくばらんに話せる会議を定期的を開催したりする。
- 多くはトップダウンでやっているが、意図を説明しなければ結局従業員は定着しない。

（労働条件に制約のある人材の活用に対する取組・中小企業）

- 中小企業では事業所が1拠点の場合が多く、周辺地域の人材しか雇用しない場合が圧倒的に多いため、とりたてて地域限定社員などの取組はやっていないと思われる。ワークライフバランスについても制度として持っていないところが多く、間接的に勤務時間の調整（例えば10時～16時のパートタイマーとして雇用）で行われているケースが多いだろう。現実的にこういったケースが圧倒的に多い。
- 人材不足下では逆に被雇用者の要望を聞かざるを得ない状況だが、中小企業では制度がないがゆえに現場や雇用者の裁量でそういったアレンジメントが可能とも言える。
- 多くの製造業の中小企業は下請けであり、需要が増えて増産のために人手が必要となっても価格が上がるとは限らないし、また、いつ仕事がなくなっても影響が出ないような雇い方をする場合も多いと思う。そういった場合に時間の制約があるような人材（周辺地域の子育て中の主婦など）を活用しているケースもある。

（介護離職など緊急事態への対応）

- 従来、ワークライフバランスは下の世代（子ども）とどう過ごすかが問題とされてきたが、今度は上の世代（親）の介護との関係を考慮していく必要が出てきている。介護のために転居しなければならない場合、配置転換で対応するなどの対応をとっている企業もある。
- 転居までは必要ないが、ある程度まとまった期間、職場から離れなければならない状況が発生した場合（例えば、親が倒れた直後に実家に一時的に戻って、各種手続きを行うなど）、有給休暇で対応するのか、あるいはパソコンをつないで在宅で仕事を行うことができるのか、それは柔軟に対応

できるような社内制度あるいは基盤を持つておくことが望まれる。そうではないと、その短期間のために退職しなければならなくなってしまう事態も起こり得る。

- 人材のリスクマネジメントの面からは、社員の高齢化や、継続雇用によりいままでより高い年齢まで働く社員が増えてくれば、その社員の親の介護という問題も増えてくる。このようにいままでにはなかったリスクへの柔軟な対応のための心構えや教育が必要であろう。会社としては、制度の整備というよりも、実際の職場での緊急対応の意識付け、中長期的にはサクセッションプランの準備を行う素地をつくっていくことなどが重要になる。介護の場合、人が突然いなくなるという現象（＝緊急事態）が起こる。その人材を補充するのは中長期的には採用や育成で対応していかなければいけないが、急場に対応できる体制づくり（＝職場での応急処置）は企業規模にかかわらず必要になってくる。
- 会社は組織としてその職場の人事面のリスクにも対応しつつ、パフォーマンスを上げていかなければいけない。それはいろいろな組み合わせがあり、サクセッションもあれば採用もある。例えばワークライフバランスのライフで出てきたイベントに対して、職場としてどのように動くのかについては、誰がマネージャーになってもやりくりできるようにしておくことが重要だ。

（報酬制度の改善と人材確保・中小企業）

- 人材確保のために報酬制度を変更する（ボーナスを出すなど）という話は聞いたことはない。
- 正社員の場合、大企業の製造では他社と同等の処遇を維持して他社への人材流出が起きないようにしているし、介護では処遇を見てジョブホッピング※することはよくあるので処遇の改善は定着のためには重要だが、それ以外で処遇によって人が移動することはあまりないと思われる。したがって、企業側もほかの企業を見ながら処遇を改善していくことはやっていないだろう。しかし、パートの場合は業種横断的にできる仕事が多いため、地域相場ができており、それを見ながらということはあるかもしれない。

※ジョブホッピング:転職を繰り返すこと。

3. その他

（国の施策に対する意見）

- ハローワークと地場のマッチングをやっているような民間人材ビジネスの強み・弱みを政策当局として把握しておき、ハローワークが弱いと思われるところに関しては民間のマッチングのサービス（地方では求人誌等の紙媒体であろうが）を活用するようにしてはどうか。
- 1回仕事を辞めた人や、元からフリーターやニートで労働市場に関わっていない人たちを求職支援のために訓練し、労働市場に送り出すというのが求職支援訓練制度だが、求職者として想定している人たちにこの情報が伝わっていない。なぜかという、彼らは新たに仕事を探している主婦やフリーターやニートで、離職した人とちがってハローワークに行かない。ハローワークに行けば求職支援制度の情報があるが、もともとハローワークに行かないし、行ったとしてもいろいろな訓練の情報などがあってよくわからないのではないかと思う。
- 離職者訓練は定員が埋まるのに比べ、求職支援訓練制度を運営しているところは定員の半数しか集まらずに困っている。訓練の情報が届きやすいようにできないものか。ハローワークが事実上、軸になると思うが、地場のコンビニや公共施設などでそのような情報が伝わるように、アクセスするルートを考えたいと思う。

- 従来想定していた人が採れなければ、新しい人を採っていかねばいけないが、新たな人材にアクセスする工夫が足りない。ハローワークには仕事を探している人たちは来るが、難しいと思うが、ハローワーク以外のルートをもう一段踏み込んで考えるべきだと思う。ハローワーク以外のルートによって新たな人材に出てきてもらえる可能性がある。
- それぞれの企業の雇用開発はよくやっているが、定着につながるような人事労務管理のサポートやそれに関する情報を「見えやすくする」方法は何かないのかなと思う。「ワンストップ」で何かできる工夫ができないか。商工会議所などが機能を持っていると思うし、専門家が職場診断をできるといいのかもしれないが、ありすぎるのかもしれない。

